



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

VINÍCIUS ALCÂNTARA AVELINO

**O INTRAEMPREENDEDORISMO NA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: um estudo de caso em uma empresa de
cartão de crédito**

Brasília – DF

2010

VINÍCIUS ALCÂNTARA AVELINO

**O INTRAEMPREENDEDORISMO NA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: um estudo de caso em uma empresa de
cartão de crédito**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre Walter
Eustáquio Ribeiro

Brasília – DF

2010

Avelino, Vinícius Avelino.

O intraempreendedorismo na percepção dos funcionários: um estudo de caso em uma empresa de cartão de crédito / Vinícius Alcântara Avelino. – Brasília, 2010.

48 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Msc. Walter Eustáquio Ribeiro, Departamento de Administração.

1. Intraempreendedorismo. 2. Inovação. 3. Empreendedorismo. 4. Administração Empreendedora. I. Título.

**O INTRAEMPREENDEDORISMO NA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: um estudo de caso em uma empresa de
cartão de crédito**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Vinícius Alcântara Avelino

Mestre Walter Eustáquio Ribeiro
Professor-Orientador

Késia Rozzett Oliveira
Professor-Examinador

Mestre Pedro Henrique Melo Albuquerque
Professor-Examinador

Brasília, 31 de agosto de 2010

Aos meus pais, pelo constante exemplo de vida, e a memória do meu avô Raimundo Alves de Alcântara.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela coragem e força que me foram dadas em todos os momentos, não me deixando abater pelos obstáculos.

A meus pais, cujo amor, carinho, dedicação e exemplo me incentivaram neste longo caminho.

Ao Professor Mestre Walter Eustáquio Ribeiro, pelas orientações preciosas, tempo e incentivos, acreditando sempre na concretização deste trabalho.

Aos meus irmãos e familiares, pelo apoio nos momentos difíceis.

Aos meus amigos de faculdade, pelas trocas constantes de informações e pelo incentivo e acolhida.

À Universidade de Brasília e a seus funcionários.

Aos funcionários da empresa Cartão BRB S/A, pela compreensão, tempo e colaboração durante a realização da pesquisa.

“O espírito empreendedor é uma forma de reinvenção pessoal, de recriação diária de sua própria marca”. Bom Angelo

RESUMO

A globalização e a concorrência impõem novos desafios de sobrevivência às organizações estabelecidas. Uma estratégia para atender a esse novo ambiente de negócios surgiu a partir da compreensão da importância do talento empreendedor dos funcionários de uma organização. O intraempreendedorismo, dessa forma, se coloca como um método para acelerar as inovações dentro das empresas, ao dar oportunidades aos seus funcionários de colocar em prática suas idéias. O presente trabalho busca analisar como o intraempreendedorismo ocorre na empresa de cartão de crédito Cartão BRB S/A, através da percepção de seus funcionários. Para tanto, foram considerados os 19 fatores de inovação e iniciativas empreendedoras apresentados por Pinchot III e Pellman (2004) e se as ações estratégicas e gerenciais incentivam a participação dos funcionários na busca por inovações e novas oportunidades de negócios. A pesquisa de campo parte de uma abordagem do tipo quantitativa, com aplicação de questionário fechado aos funcionários da empresa. Os resultados evidenciam a percepção amplamente negativa dos funcionários em relação à maioria dos 19 fatores, demonstrando que a empresa pouco utiliza o intraempreendedorismo como estratégia para identificar e implementar inovações.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Inovação. Empreendedorismo. Administração Empreendedora.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo empreendedor.....	20
Figura 2 – Organograma simplificado da empresa Cartão BRB S/A.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade (faixa etária):.....	30
Gráfico 2 – Sexo:.....	30
Gráfico 3 – Nível de escolaridade:	31
Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa:.....	31
Gráfico 5 – Já ocupou cargo de chefia:.....	31
Gráfico 6 – Já teve empresa antes:.....	32
Gráfico 7 – Já pensou em abrir seu próprio negócio:.....	32
Gráfico 8 – Transmissão da visão e do objetivo estratégico:	33
Gráfico 9 – Tolerância a riscos, erros e falhas:	33
Gráfico 10 – Apoio a intraempreendedores:.....	34
Gráfico 11 – Gerentes que patrocinam a inovação:	34
Gráfico 12 – Equipes multifuncionais dotadas de <i>empowerment</i> :.....	35
Gráfico 13 – Tomada de decisão pelos executores:	35
Gráfico 14 – Tempo discriminado:.....	36
Gráfico 15 – Atenção no futuro:.....	36
Gráfico 16 – Auto-seleção:.....	37
Gráfico 17 – Nenhuma transferência de tarefas:.....	37
Gráfico 18 – Sem fronteiras:.....	38
Gráfico 19 – Comunidade organizacional forte:	38
Gráfico 20 – Foco nos clientes:.....	39
Gráfico 21 – Opções de fornecimento:.....	39
Gráfico 22 – Medição da inovação:	40
Gráfico 23 – Transparência e verdade:.....	40
Gráfico 24 – Bom tratamento pessoal:	41

Gráfico 25 – Responsabilidade social, ambiental e ética:	41
Gráfico 26 – Fim da filosofia do grande sucesso:.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	12
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Empreendedorismo.....	15
2.2	Inovação	17
2.3	Intraempreendedorismo	19
2.3.1	O intraempreendedor	20
2.3.2	A organização empreendedora e a construção do ambiente propício ao intraempreendedorismo	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2	Caracterização da organização	26
3.3	População e amostra	28
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
	REFERÊNCIAS.....	45
	APÊNDICES.....	47
	Apêndice A – Questionário de Intraempreendedorismo	47

1 INTRODUÇÃO

O presente item apresenta: uma breve contextualização do assunto Intraempreendedorismo; a formulação do problema que motivou o estudo; os objetivos, geral e específicos; e a justificativa para a realização da pesquisa.

1.1 Contextualização

As organizações enfrentam um momento marcado por grandes mudanças de paradigmas. Um deles remete a necessidade urgente e constante de identificar oportunidades de novos negócios e transformá-las em realidades rentáveis. A busca constante pela inovação se coloca, dessa forma, como uma importante estratégia de permanência no mercado.

Diante dos custos de levantar capital novo, principalmente o humano, na busca de novas oportunidades, as organizações começaram a perceber o valioso recurso que já possuíam dentro de suas paredes: seus próprios funcionários. O espírito empreendedor presente em muitos deles agora é visto como elemento facilitador na identificação e implementação de inovações.

Ao se analisar o empreendedorismo de uma forma mais abrangente, é possível trazer esse conceito para dentro das organizações estabelecidas e, ainda, fazer com que essas organizações tenham um diferencial com isso. O comportamento empreendedor está intimamente ligado com uma orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a organização (DORNELAS, 2003).

O Intraempreendedorismo trata-se de uma forma de comportamento, que envolve processos organizacionais que permitem a empresa toda trabalhar em busca da identificação das novas oportunidades de negócios, através da sistematização de ações internas focadas na inovação (DORNELAS, 2003).

O presente estudo será iniciado com uma revisão de literatura que abrangerá os principais conceitos e entendimentos sobre o tema em foco. A seguir

será realizado um levantamento in loco sobre percepção dos funcionários da empresa Cartão BRB S/A em relação a como o intraempreendedorismo está presente na organização. Ao mesmo tempo, será analisado se as ações gerenciais e estratégicas incentivam ou não a participação dos funcionários na obtenção de inovações.

1.2 Formulação do problema

Um fator crucial que impacta diretamente na condução gerencial, na atuação no mercado e na própria sobrevivência da empresa é a necessidade da busca constante pela inovação. Uma das formas de se alcançar um alto índice inovativo é aproveitar o talento empreendedor dos funcionários.

No entanto, paradoxalmente, ainda há uma grande resistência às mudanças. Profissionais inovadores amedrontam, causam desconforto. Quem questiona, acaba por incomodar. Quem propõe mudança mexe muitas vezes com as estruturas de poder. (BOM ANGELO, 2003)

Dessa forma, é necessário que a empresa que busca aproveitar o talento empreendedor de seus funcionários construa um ambiente propício ao desenvolvimento e surgimento de iniciativas empreendedoras por parte deles. Diante do exposto e considerando ser tão importante a necessidade de as empresas inovarem constantemente para permanecerem atuantes no mercado, a empresa Cartão BRB S/A, através das ações estratégicas e gerenciais, fornece os meios para o afloramento do talento empreendedor de seus funcionários, com o intuito de aproveitar a novas oportunidades de negócios decorrentes de suas iniciativas?

1.3 Objetivo Geral

Analisar o intraempreendedorismo na empresa Cartão BRB S/A, através da percepção de seus funcionários.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever os principais conceitos e entendimentos sobre empreendedorismo, inovação e intraempreendedorismo;
- Verificar a percepção dos funcionários da empresa Cartão BRB S/A em relação à presença dos fatores de sucesso de inovações e iniciativas intraempreendedoras, por meio da aplicação e análise de questionário;
- Analisar se as ações estratégicas e gerenciais incentivam ou não a participação dos funcionários na obtenção de inovações.

1.5 Justificativa

O uso de cartões de crédito ainda está longe de ser a mais comum forma de pagamento, mas o crescimento de sua utilização vem ocorrendo a uma velocidade impressionante. Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços – Abecs, em 2009 as transações com cartões de crédito cresceram 17% em relação a 2008 e o faturamento teve um crescimento de 23% no mesmo período (ABECS, 2010).

Nos últimos anos, o uso de cartões vem crescendo constantemente pelos consumidores de baixa renda, viabilizado pelo fim do imposto inflacionário, pela redução real dos preços e pelo aumento da renda. Esses fatores foram responsáveis pela expansão do mercado brasileiro de cartões de crédito, ampliando o número de usuários nas diversas faixas de renda e em todas as regiões do país.

Nesse sentido, a busca por excelência e a grande concorrência no setor exigem uma constante modernização, visando um aprimoramento cada vez maior no oferecimento dos produtos e serviços. O intraempreendedorismo, ao trazer os conceitos do empreendedorismo “convencional” para dentro das organizações, oferece uma maneira saudável de atender a esses desafios empresariais.

O intraempreendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro das empresas, através de um uso melhor de seus talentos

empreendedores. Ele retém seus melhores inovadores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que suas idéias se realizem sem que eles precisem sair da empresa.

A escolha do tema deste trabalho foi motivada pelo momento que o país está vivendo de forte dinamismo da economia, inflação sob controle e aumento do poder de compra da população. O crescimento da oferta de crédito no país tem gerado novas oportunidades de negócios para as empresas que atuam no setor, e a melhor forma de aproveitá-las é contar com a participação dos seus funcionários empreendedores, pois são eles que lidam diretamente com os clientes e sabem mais do que ninguém como melhor atender suas necessidades.

O presente trabalho, além de seu objetivo acadêmico, será um subsídio importante à empresa Cartão BRB S/A, ao ponto que analisa como o intraempreendedorismo ocorre dentro da organização e incentiva a participação de seus funcionários na busca de novas oportunidades de negócios e inovações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente item irá abordar a definição e os entendimentos dos temas de Empreendedorismo, Inovação e Intraempreendedorismo. Por meio de estudo sobre a literatura relacionada, será analisado o que os diversos autores relatam sobre os temas.

2.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo é uma livre tradução da palavra *entrepreneurship*, que traz as idéias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. (DOLABELA, 2008)

Segundo os professores Jim e Joann Carland (1998 apud FERREIRA; MATTOS, 2003), o empreendedorismo é primordialmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.

Filion (1991) afirma que há um consenso entre os pesquisadores em dizer que a origem desse conceito está nas obras de Cantillon, banqueiro e economista do século XVIII. Para Cantillon, “o empreendedor era aquele que comprava matéria prima por um preço certo para revendê-la a preço incerto” (FILION, 1991, p. 4). Cantillon entendia, no fundo, que se o empreendedor conseguira lucrar além do esperado, isto ocorrera porque fizera algo de novo e de diferente, havia inovado.

Mas segundo Filion (1991), é Jean Baptiste Say que deve ser identificado como o pai do que hoje se conveniu chamar de empreendedorismo. O economista francês já dizia no início do século XIX que o empreendedor é aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento (FILION, 1991).

Schumpeter, porém, foi responsável pela consolidação do conceito na visão dos economistas (FILION, 1991). Segundo Vidal e Filho (2003),

Schumpeter associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. O economista estabeleceu ainda três bases que passariam a fixar os papéis centrais do empreendedor: “a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos”. (VIDAL; FILHO, 2003, p. 3)

Para Filion (1991), muitas vezes é a necessidade ou uma cultura empreendedora inserida em determinado contexto que leva o empreendedor potencial a desenvolver a sua criatividade.

O potencial criativo já existia, como existe em muitos de nós, mas foram as circunstâncias que estimularam o seu surgimento e, freqüentemente, isso ocorre quando a pessoa ainda é jovem. Quando isso acontece, o jovem desenvolve este potencial e aprende aos poucos a melhor tirar proveito dele. A função criou o órgão. Ao acompanhar-se a trajetória de vários empreendedores, ficou claro que, para alcançar o sucesso, estes tiveram que aprender a dominar melhor as competências adquiridas em cada um dos estágios da evolução de seu sistema de atividades, e estes sistemas de atividades variam de acordo com as diferentes categorias e tipos. (FILION, 1991, p.6)

De acordo com esse pensamento, o empreendedor é uma pessoa criativa e oportunista, e deve estar sempre atento para saber aproveitar as oportunidades que aparecem. O mundo competitivo atual exige que o empreendedor seja dedicado, tenha iniciativa e saiba assumir riscos.

Bom Angelo (2003, p. 54) conceitua o indivíduo empreendedor como “aquele que empreende, transforma um conceito em realidade, seja na vida pessoal, na comunidade, na empresa ou no governo”. Para o autor, a figura do empreendedor, vital em todos os momentos importantes da história, é movida pela vontade, assume riscos e é capaz de convencer as pessoas dos benefícios de uma nova proposta.

De acordo com McClelland (1976 apud FILION, 1991), a motivação de realização e características comportamentais são os fatores essenciais para o crescimento econômico dos indivíduos e são a explicação para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente.

Segundo os estudos de McClelland, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma

necessidade específica: a de realização. A necessidade de realização impele o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, que não são determinados apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro.

2.2 Inovação

Inovar significa produzir outras coisas, ou produzir as mesmas coisas de outra maneira, combinando diferentemente materiais e forças para trazer retorno financeiro.

Inovação tem a ver com a mudança, fazer as coisas de uma forma diferente, de criar algo novo, de transformar o ambiente de onde se está inserido. É algo mais abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos e serviços. (DORNELAS, 2003)

Para Drucker (2005, p. 25), inovação é “o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente”. Os empreendedores precisam buscar, de forma deliberada, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

Segundo Schumpeter (1961), a inovação pode acontecer através de cinco vias: introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas; ou estabelecimento de uma nova organização.

Dornelas (2003) afirma que os empreendedores querem sempre ir além, querem descobrir algo novo, querem mudar. Por isso, a prática da inovação, ou a busca pela inovação sistemática, é uma atividade comum aos empreendedores, tanto aqueles que começam um novo negócio, como aqueles que estão trabalhando em organizações já estabelecidas.

Segundo Drucker (2005), a inovação sistemática significa o monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora. As quatro primeiras fontes estão dentro da organização; são sintomas ou indicadores das mudanças que podem vir a acontecer. São elas: o inesperado (o sucesso inesperado, o fracasso

inesperado, o evento inesperado); a incongruência entre a realidade como ela é de fato, e a realidade como se presume ser; a inovação baseada na necessidade do processo; e mudanças na estrutura do setor ou do mercado, que acabam pegando todos desprevenidos. As outras três fontes envolvem a mudança que ocorre fora da empresa ou de seu setor: mudanças demográficas (mudanças populacionais); mudanças em percepção, disposição e significado; e conhecimento novo, científico ou não.

Schumpeter (1961) classifica as inovações em dois tipos: as radicais, responsáveis por promover mudanças descontínuas; e as incrementais, caracterizadas pelo aprimoramento de tecnologias já existentes.

Dornelas (2003) apresenta uma classificação das oportunidades de inovação em três categorias:

a) Idéias derivadas: aquelas ligadas a uma adaptação ou extensão de produtos e/ou serviços atualmente oferecidos pela empresa, através das quais se obterá uma nova versão do produto/serviço com certa duração de custos. Geralmente essas inovações são caracterizadas por apresentarem pouco risco, mas por outro lado pouco retorno. Estão ligadas ao conjunto de competências essenciais atuais da empresa e são mais fáceis de se obter e de serem aprovadas internamente pelas gerências de programa de inovação.

b) Nova plataforma: estão ligadas a uma decisão estratégica da empresa de buscar a entrada em mercados e negócios totalmente novos para a organização. Acabam sendo de alto risco, porém com considerável potencial de retorno. Embora consigam incorporar as competências essenciais da organização atual, geralmente requerem mais mudanças de processos e nos produtos/serviços que serão oferecidos ao novo mercado alvo.

c) Avançadas: inovações radicais, descontínuas, estão ligadas a altos riscos e altos retornos potenciais e requerem muito mais esforços, tempo e recursos da organização. Essas inovações estão relacionadas a produtos e/ou serviços totalmente novos e, por isso, acabam por criar mercados até então inexistentes. Não são tão previsíveis como as outras duas e são mais difíceis de se obter.

Diante da tendência de se continuar fazendo as coisas da mesma forma de sempre e que, em muitos casos, tem trazido resultados, Christensen (2002, apud DORNELAS, 2003), apresenta o grande dilema da inovação, que é manter o

curso da organização atual, gerando receita e sendo efetivo em seu mercado e, ao mesmo tempo, conseguir identificar novas oportunidades, novos mercados, e não deixá-las escapar pelo fato de a organização não estar preparada para promover as mudanças necessárias para fazê-lo.

2.3 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo surgiu na década de 1980 com o lançamento da obra *Intrapreneuring* de Pinchot III (1989). Aplicou, pela primeira vez, o conceito de empreendedorismo dentro das organizações com o objetivo de acelerar o número de inovações, através da iniciativa de seus próprios empregados com espírito empreendedor.

Dornelas (2003) define o intraempreendedorismo como sendo identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócio, que: requerem mudanças na forma como os recursos são empregados na organização; conduzem para a criação de novas competências; resultam em novas possibilidades de posicionamento no mercado, buscando um compromisso de longo prazo e criação de valor para acionistas, funcionários e clientes.

Segundo o autor, o intraempreendedorismo ocorre diante de três fatores fundamentais: a oportunidade, visualizada através de sua identificação, avaliação e captura/exploração; os recursos que a organização dispõe e que serão alocados para a exploração da oportunidade identificada; e o mais importante, as pessoas, a equipe que colocará tudo isso em prática, ou seja, os intraempreendedores. Esses três fatores podem ser vistos na figura 1, que retrata o modelo proposto por Timmons para o processo empreendedor:

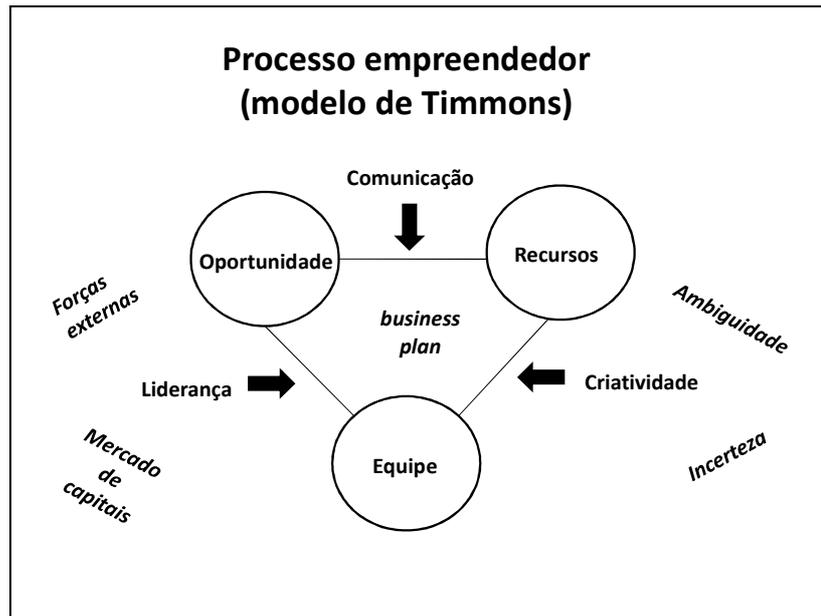


Figura 1: O processo empreendedor
Fonte: Dornelas (2003)

Segundo Bom Angelo (2003), empreendedores que já atuam em organizações consistentes têm maiores chances de desenvolver projetos de sucesso. Contam já com equipamentos, equipes e capital, de modo que podem driblar os problemas enfrentados pelos empreendedores convencionais em seus negócios próprios.

2.3.1 O intraempreendedor

De acordo com Uriarte (2000 apud MOREIRA, 2009, p. 2), o intraempreendedor é aquele profissional que “a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso”. Segundo, o autor não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade.

O intraempreendedor quer liberdade e acesso aos recursos organizacionais; é orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da organização; quanto à ação, põe a mão na massa, pode saber delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito; suas

habilidades são parecidas com as do empreendedor convencional, porém a situação exige maior habilidade política; é autoconfiante e corajoso, principalmente em relação à sua capacidade de superar as barreiras organizacionais; sua atenção é voltada tanto para dentro como para fora do mercado e para as necessidades do mercado; gosta de riscos moderados; é sensível à necessidade de parecer disciplinado na organização, tenta ocultar os projetos arriscados, então pode aprender com os erros sem o custo político do fracasso público; gosta de fazer com que os outros concordem com a sua visão; e, por fim, ele não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo sem o abandonar. (PINCHOT III, 1989)

Para Bom Angelo (2003), do intraempreendedor, são requeridas múltiplas habilidades e um senso de integração estratégica entre instrumentos físicos (equipamentos e máquinas), recursos humanos e oportunidades de mercado. É importante que esteja atento às transformações políticas, econômicas, sociais e de comportamento, capazes de influenciar todos os hábitos de consumo. Depois, é essencial que conheça as capacidades de seus colegas e colaboradores. Não se admite que seja preconceituoso em relação a pessoas ou novas idéias.

Ainda segundo o autor, quem empreende ou incentiva o empreendedorismo dentro da organização necessita de jogo de cintura, de flexibilidade, de diplomacia e talento político. É fundamental que reconheça os possíveis aliados e saiba avaliar o poder de fogo de cada um. Essas características são importantes para que o intraempreendedor não dispare o sistema de autodefesa da organização, mencionado por Pinchot III e Pellman (2004):

“Inicialmente, divulgue idéias com modéstia, a fim de não assustar as pessoas, que poderão se opor a você. Dentro da empresa, compartilhe seu conceito inicial com amigos primeiro. Eles fornecerão o feedback necessário para corrigir defeitos óbvios sem divulgar sua idéia a opositores naturais. Dialogue ao máximo com clientes em potencial, mas concentre-se na aprendizagem e não em contar às pessoas sobre sua grande idéia”. (PINCHOT III; PELLMAN, 2004, p.24)

No sentido de fazer com que reconheçam a importância de seu papel e assumam a responsabilidade de fazer o sistema apoiar a implementação de sua visão, Pinchot III e Pellman (2004) estabelece dez mandamentos com os quais os intraempreendedores podem guiar-se na suas ações:

1. Lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão.

2. Faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape às atribuições de sua função.
3. Vá trabalhar todo dia com o espírito de quem será demitido.
4. Forme uma equipe sólida.
5. Peça conselhos antes de solicitar recursos.
6. Deixe de lado o orgulho da autoria; divulgue a credibilidade.
7. Ao quebrar as regras, lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes.
8. Respeite seus patrocinadores.
9. Faça menos promessas e mais entregas.
10. Seja leal às suas metas, mas realistas sobre os meios para atingi-las.

2.3.2 A organização empreendedora e a construção do ambiente propício ao intraempreendedorismo

As organizações de hoje, diante de um cenário marcado por revoluções nos métodos de produção e pela grande competitividade, só conseguirão sobreviver se aprenderem a ser empreendedoras. Para isso, é necessário construir um ambiente que encoraje as iniciativas intraempreendedoras de seus colaboradores.

Drucker (2005) afirma que a administração empreendedora requer diretrizes e práticas que incentivem o espírito empreendedor dentro da organização, ao invés de reprimi-lo. Para ele, a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça. É necessário que haja uma avaliação do desempenho da organização como empreendedora e inovadora. E, ainda, requer práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas.

Para o autor, a inovação deve ser tornada atraente e vantajosa para os empregados; deve haver uma clara compreensão de que a inovação é o melhor

meio para preservar e perpetuar a organização, e que ela é o alicerce para o seu sucesso e segurança no trabalho.

Quanto às práticas administrativas necessárias para que o empreendedorismo se manifeste dentro da organização, é necessário focar a visão administrativa em oportunidades e estabelecer atividades, mesmo que informais, que gerem impacto em atitudes e valores em todo o grupo administrativo. (DRUCKER, 2005).

Segundo Drucker (2005), para uma organização ter condições de inovar, precisa criar uma estrutura que permita às pessoas colocarem em prática sua capacidade empreendedora. Precisa assegurar de que as recompensas e incentivos, os salários, as decisões sobre pessoal e diretrizes recompensem o comportamento empreendedor correto e não o punam.

Bom Angelo (2003) apresenta características que organizações capazes de estimular o espírito empreendedor possuem: hierarquias reduzidas e horizontalidade; acesso pleno à informação; equipes multifuncionais com competências que fogem à divisão convencional dos departamentos; fundos para pesquisa, desenvolvimento e criação (o intracapital, referido na obra de Pinchot III e Pellman, 2004); processo de difusão permanente do conhecimento; política interna capaz de evidenciar o interesse pela inovação; premiação aos inovadores, não só por resultados, mas também por esforço e empenho; relação de intimidade com os clientes e consumidores finais; e promoções que potencializem e nunca que paralisem, ou seja, que permitam ao funcionário atuar, com mais autonomia, nas áreas pelas quais mantém maior interesse.

Além dos aspectos já mencionados, Dornelas (2003) apresenta outros que incentivam o comportamento empreendedor nas organizações: construção de redes de relacionamentos internos (*networks*); integração entre os diferentes setores da organização; uma cultura do orgulho de fazer parte da equipe, de estar naquela organização; treinamentos e programas de desenvolvimento de carreira; e altos níveis de *empowerment*.

Segundo Pinchot III e Pellman (2004), para os líderes criarem as condições para revelar a habilidade das pessoas de produzir resultados extraordinários, é indispensável a criação de um ambiente propício à inovação, um campo de força que leve intraempreendedores a buscá-la. Nesse sentido, os autores apresentam 19 Fatores de Sucesso da Inovação e Iniciativas Intraempreendedoras:

1. Transmissão da visão e do objetivo estratégico
2. Tolerância a riscos, erros e falhas
3. Apoio a intraempreendedores
4. Gerentes que patrocinam a inovação
5. Equipes multifuncionais dotadas de *empowerment*
6. Tomada de decisão pelos executores
7. Tempo discriminado
8. Atenção no futuro
9. Auto-seleção
10. Nenhuma transferência de tarefas
11. Sem fronteiras
12. Comunidade organizacional forte
13. Foco nos clientes
14. Opções de fornecimento
15. Medição da inovação
16. Transparência e verdade
17. Bom tratamento pessoal
18. Responsabilidade social, ambiental e ética
19. Fim da filosofia do grande sucesso

Consoante aos fatores de sucesso da inovação, Dornelas (2003) apresenta alguns mecanismos que os líderes podem usar para estimular um ambiente empreendedor:

- A organização deve ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente;
- Deve haver um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários , incluindo participação nos resultados, *stock options* (opção de compra de ações da empresa), etc.;

- Incentivar a melhoria de performance, assumindo riscos calculados, sem penalidades ou punições por falhas (a menos que sejam repetidas);
- Reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais;
- Possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais;
- Estabelecer papéis variados às pessoas, encorajar/estimular a iniciativa e a experimentação;
- Possibilitar altos níveis de *empowerment*;
- Possibilitar acesso irrestrito à informação;
- Implementar fundos corporativos para investimento nos novos negócios;
- Trazer para dentro da empresa (em todos os níveis) a voz do consumidor.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A fim de compreender como o intraempreendedorismo ocorre na empresa Cartão BRB S/A, bem como analisar a situação estratégica e gerencial da empresa em relação ao processo, a pesquisa buscou dados e fatos para traçar um diagnóstico do momento e possibilitar um aperfeiçoamento empresarial.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa consistiu basicamente em uma investigação descritiva, a fim de analisar o ambiente organizacional em relação ao intraempreendedorismo na empresa Cartão BRB S/A, utilizando-se para isso de dados secundários disponíveis no próprio ambiente da empresa e coleta estruturada de informações.

As pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, além de serem as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 2002)

Com uma abordagem de pesquisa do tipo quantitativa, foi feito um levantamento de percepção através da aplicação de um questionário de opinião aos funcionários em relação a como os 19 fatores de sucesso de inovação e iniciativas intraempreendedoras, apresentados por Pinchot III e Pellman (2004), estão presentes na empresa Cartão BRB S/A, o que deu subsídios à análise do processo intraempreendedor na organização.

3.2 Caracterização da organização

A Cartão BRB S/A, fundada em 1997, tem como negócio principal a administração dos cartões de crédito do BRB - Banco de Brasília, seu acionista majoritário, e tem seus objetivos e atuação voltada para o crescimento de cartões circulantes e incremento do movimento financeiro.

Em 2003, a empresa iniciou uma nova ação empresarial: administração de cartões de bandeira privada (Private Label). O mercado de cartões de loja é um dos mais crescentes do Brasil e caracterizado pela fidelização de clientes, aumento da rentabilidade, redução nos custos das operações e melhor controle de vendas, além de oferecer todos os benefícios de um cartão de crédito.

A empresa possui apenas uma matriz localizada em Brasília e atende hoje a uma carteira de aproximadamente 300 mil clientes, com uma soma de 1,5 milhões de cartões em sua base.

Seu quadro funcional é composto por 99 funcionários, distribuídos na Diretoria, nos Conselhos Administrativo e Fiscal, e nas Gerências Administrativa, Contabilidade, Financeira, Marketing, Operacional, Produtos e Serviços, Relacionamento e Tecnologia da Informação. Cada gerência é composta por um gerente, supervisores, analistas e assistentes, conforme a figura 2.

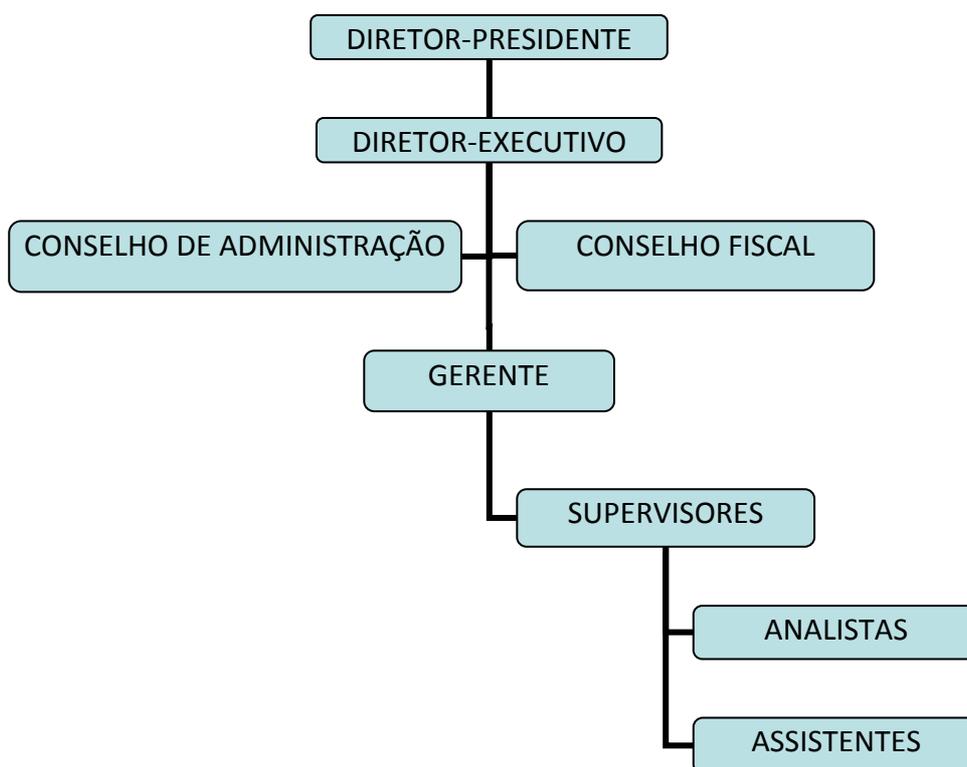


Figura 2: Organograma simplificado da empresa Cartão BRB S/A

3.3 População e amostra

A população do estudo é composta pelos 99 funcionários que trabalham na matriz da empresa Cartão BRB S/A. A pesquisa teve inicialmente um caráter censitário, devido ao número não muito grande do universo pesquisado.

Gil (2002) afirma que quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Os censos são extremamente úteis, pois proporcionam informações gerais acerca das populações, que são indispensáveis em boa parte das investigações sociais.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O levantamento utilizou um questionário semi-estruturado para coletar a opinião dos funcionários da empresa em relação a como o intraempreendedorismo acontece dentro dela. O questionário (vide apêndice) foi elaborado a partir dos 19 fatores de sucesso de inovação e iniciativas intraempreendedoras apresentados por Pinchot III e Pellman (2004). Contém uma afirmativa relacionada a cada fator e múltiplas escolhas de resposta, na escala tipo Likert, variando de acordo com o grau de concordância com a afirmativa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A aplicação do questionário foi feita nas dependências da empresa. O pesquisador foi responsável pela entrega do instrumento aos funcionários, momento no qual explicou os objetivos da pesquisa e passou as instruções de preenchimento das respostas. Obteve-se o retorno de 63 questionários respondidos.

Após a coleta dos dados, foi feita a tabulação com ajuda do software Microsoft Excel, para então serem analisados. A análise foi feita utilizando como referencial o conteúdo obtido na pesquisa bibliográfica do tema em foco.

Foi utilizada a análise univariada, que permite examinar as respostas para cada uma das afirmativas, uma após a outra, variável por variável (FREITAS; MOSCAROLA, 2000). Quanto ao tratamento estatístico, foi utilizado como principal medida a comparação de frequências, especificamente percentagens (MARCONI; LAKATOS, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira parte da análise dos resultados pondera o perfil dos participantes do estudo. Quanto à distribuição das idades dos participantes por faixa etária, 43% situam-se entre 18 e 25 anos, 36% entre 26 e 35 anos, 11% entre 36 e 45 anos, 6% entre 46 e 55 anos, 2% entre 56 e 65 anos e 2% acima de 65 anos, conforme Gráfico 1.

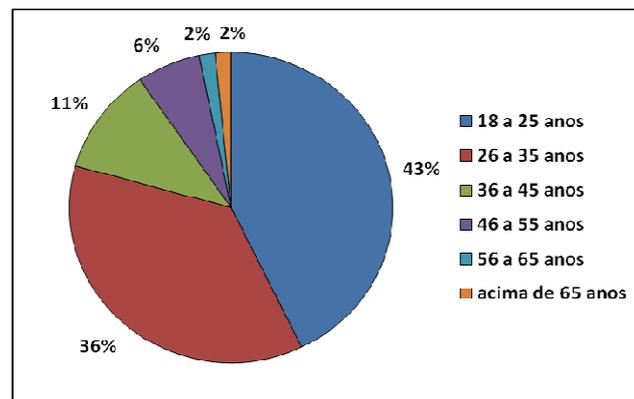


Gráfico 1 – Idade (faixa etária)

Em relação ao sexo dos participantes, 54 % são mulheres e 46% são homens, conforme Gráfico 2. Já quanto ao nível de escolaridade, 11% responderam ter ou estar cursando o nível médio, enquanto 89% o nível superior, conforme Gráfico 3.

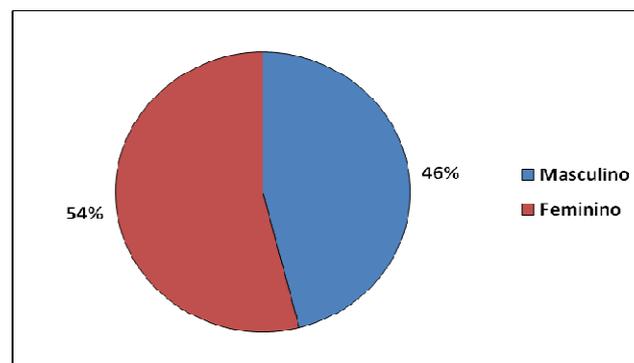


Gráfico 2 - Sexo

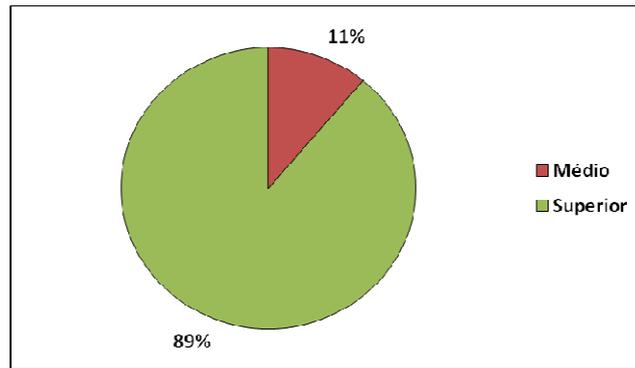


Gráfico 3 – Nível de escolaridade

Quanto ao tempo que trabalham na empresa, 32% responderam trabalhar há menos de um ano, 59% de um a cinco anos e 9% há mais de cinco anos, conforme Gráfico 4. Perguntados também se ocupam ou já ocuparam cargo de chefia na empresa, 17% responderam que sim e 83% responderam que ainda não tiveram essa experiência, conforme Gráfico 5.

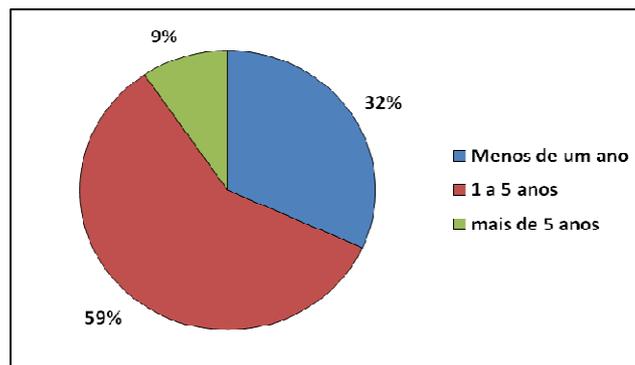


Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa

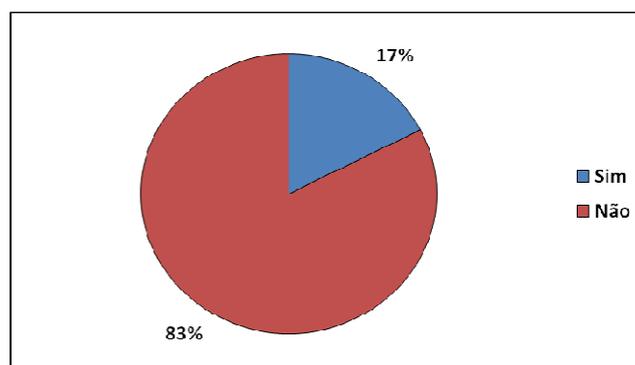


Gráfico 5 – Já ocupou cargo de chefia

Com o intuito de perceber a presença de características de empreendedores apresentadas por Jim e Joann Carland (1998, apud FERREIRA; MATTOS, 2003), mais especificamente os traços de personalidade (necessidade de

realização e criatividade) e a propensão ao risco, foi perguntado aos participantes se já tiveram ou foram sócios de outras empresas antes de trabalharem na Cartão BRB S/A; 13% responderam sim, enquanto que 87% responderam não, conforme Gráfico 6. Perguntado ainda para esses últimos se já pensaram em abrir seu próprio negócio, 84% responderam sim, enquanto 16% responderam não, conforme Gráfico 7.

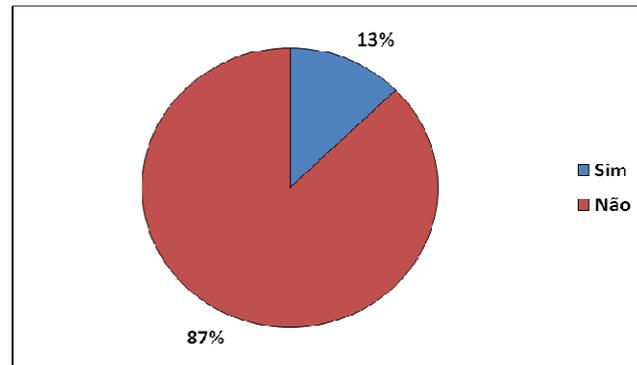


Gráfico 6 – Já teve empresa antes

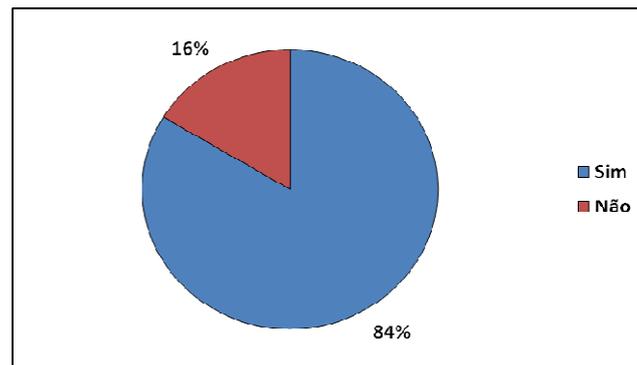


Gráfico 7 – Já pensou em abrir seu próprio negócio

Depois de traçar o perfil dos participantes do estudo, a próxima parte da análise traz um reflexo de como os 19 fatores de sucesso da inovação e iniciativas intraempreendedoras se manifestam na organização, através da percepção de seus próprios funcionários.

Quanto ao fator “transmissão da visão e do objetivo estratégico”, 5% dos participantes concordam totalmente e 43% concordam parcialmente que a visão e a estratégia da empresa estão claras e ajudam a direcionar esforços, enquanto que 27% discordam parcialmente e 11% discordam totalmente, conforme Gráfico 8. O resultado demonstra que a maioria relativa dos funcionários considera que a empresa transmite a visão e os objetivos de forma clara. Quando isso acontece, os funcionários podem se motivar e ter a liberdade sem a preocupação com a

possibilidade de a empresa se desviar do caminho original (PINCHOT III; PELLMAN, 2004).

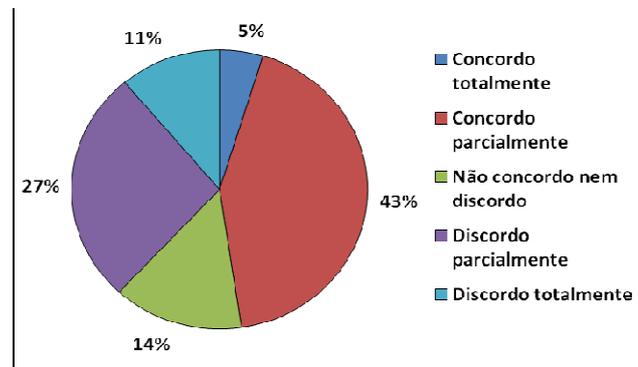


Gráfico 8 - Transmissão da visão e do objetivo estratégico

Entretanto, quando se trata de tolerância a riscos, erros e falhas, 17% discordam totalmente e 25% discordam parcialmente que a empresa apresenta um sistema que encoraja a tomada de riscos e tolera os erros decorrentes de tentativas e esforços de inovação, enquanto que 5% concordam totalmente e 21% concordam parcialmente, conforme Gráfico 9. Em várias empresas, de um erro podem surgir vários sucessos (PINCHOT III; PELLMAN, 2004). O resultado de 42% de discordância demonstra que a cultura da empresa pode rejeitar que os funcionários assumam riscos de forma sensata.

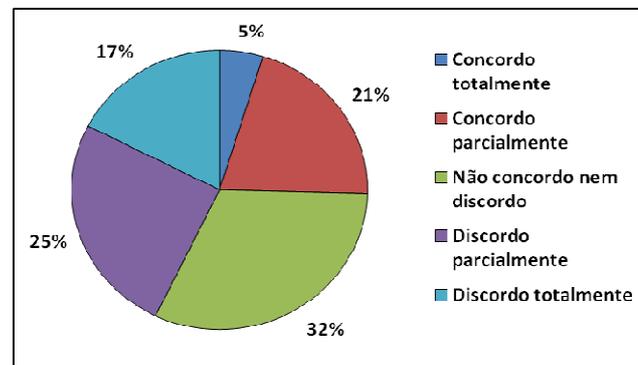


Gráfico 9 - Tolerância a riscos, erros e falhas

Em relação ao apoio aos intraempreendedores, 22% discordam totalmente e 22% discordam parcialmente que a empresa apóia as iniciativas dos empregados visionários, que propõem inovações e se comportam como empreendedores, enquanto que 5% concordam totalmente 21% concordam parcialmente, conforme Gráfico 10. Segundo Pinchot III e Pellman (2004), os intraempreendedores são mecanismos de inovação. Porém, 44% dos funcionários

da empresa em estudo acham que o sistema vigente na empresa, muitas vezes, não funciona para aqueles que se comportam como empreendedores.

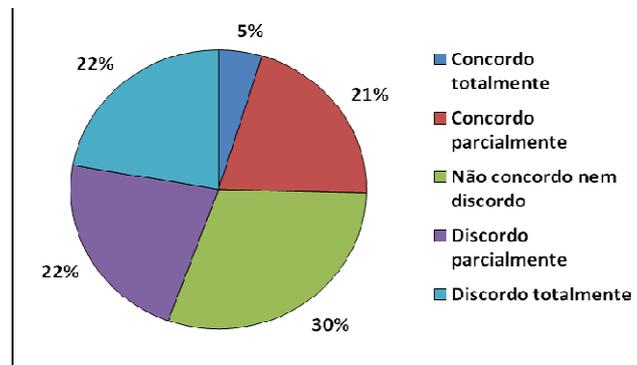


Gráfico 10 - Apoio a intraempreendedores

Quanto ao fator “gerentes que patrocinam a inovação”, 6% concordam totalmente e 35% concordam parcialmente que a empresa apresenta uma grande quantidade de gerentes que apóiam, supervisionam, protegem e descobrem recursos para iniciativas intraempreendedoras, enquanto que 16% discordam totalmente e 24% discordam parcialmente, conforme Gráfico 11. Patrocinadores podem ajudar intraempreendedores a acabar com a burocracia e políticas não construtivas existentes nas empresas. A avaliação positiva de 41% dos participantes demonstra que a maioria relativa dos funcionários enxerga a presença de gerentes que incentivam a participação e a iniciativa de seus subordinados na obtenção de novas oportunidades de negócios e inovações.

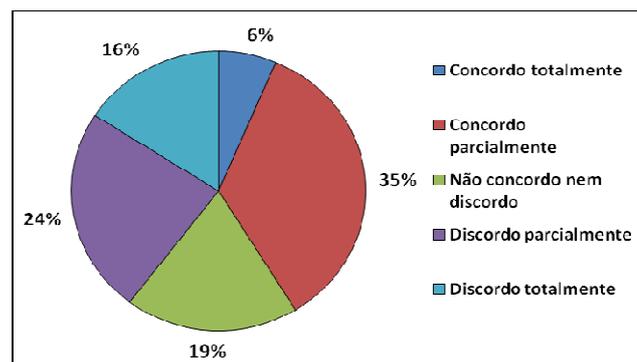


Gráfico 11 - Gerentes que patrocinam a inovação

Apesar de boa parte dos funcionários concordarem que existem gerentes patrocinadores dos intraempreendedores, a avaliação positiva não é a mesma quando se trata do fator “equipes multifuncionais dotadas de *empowerment*”, já que 13 % discordam totalmente e 40% discordam parcialmente que a empresa forma com facilidade equipes autônomas e funcionalmente completas, enquanto que

6% deles concordam totalmente e 24% concordam parcialmente, conforme Gráfico 12. Mais da metade dos funcionários consideram que, nas equipes multifuncionais formadas, seus membros tendem a estar mais comprometidos com a sua função do que com a equipe como um todo, e a atenção tende a se voltar para minúcias funcionais e não para a missão para qual a equipe foi designada.

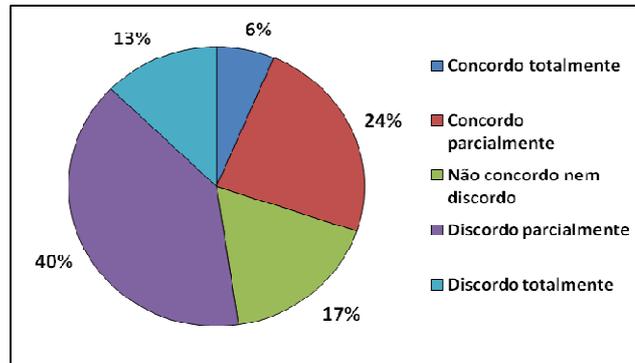


Gráfico 12 - Equipes multifuncionais dotadas de *empowerment*

Quanto ao fator “tomada de decisão pelos executores”, 32% discordam totalmente e 30% discordam parcialmente que é permitido que as pessoas façam o trabalho à sua própria maneira, enquanto que 2% concordam totalmente e 11% concordam parcialmente, conforme Gráfico 13. A discordância por parte de 62% dos funcionários demonstra que a empresa não deixa os intraempreendedores lidarem sozinhos com os problemas que surgem durante a produção e implementação de inovações, e intervenções são freqüentes em todo esse processo.

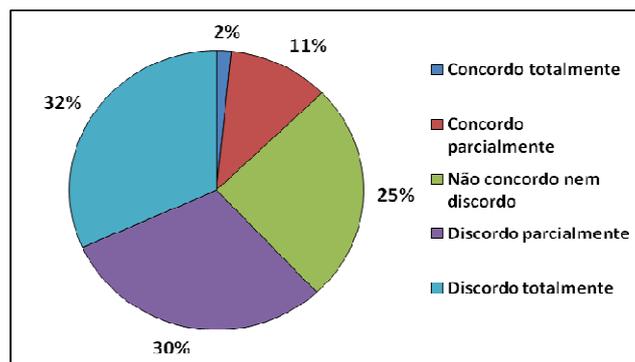


Gráfico 13 - Tomada de decisão pelos executores

Perguntados se é concedido às pessoas liberdade para usar parte do tempo para investigar novas idéias, sem solicitar permissão, 30% discordam totalmente e 27% discordam parcialmente, enquanto que 2% concordam totalmente e 8% concordam parcialmente, conforme Gráfico 14. Segundo Pinchot III e Pellman

(2004), a maioria das inovações intraempreendedoristas começa pela base da empresa, onde se encontra a maioria das pessoas. Se não houver um tempo reservado para tentar algo novo, o intraempreendedorismo encontra pouco espaço de manifestação.

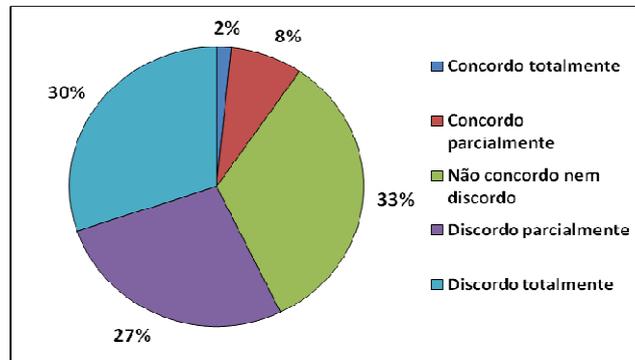


Gráfico 14 - Tempo discriminado

Quando questionados se a empresa incentiva um comportamento orientado para o futuro e o alcance da sua visão, 17% discordam totalmente e 27% discordam parcialmente, enquanto que 11% concordam totalmente e 24% concordam parcialmente, conforme Gráfico 15. O resultado mostra que grande parte dos funcionários acha que a empresa tem um pensamento imediatista e não está disposta a custear o processo inevitável de aprendizagem das tentativas de inovação.

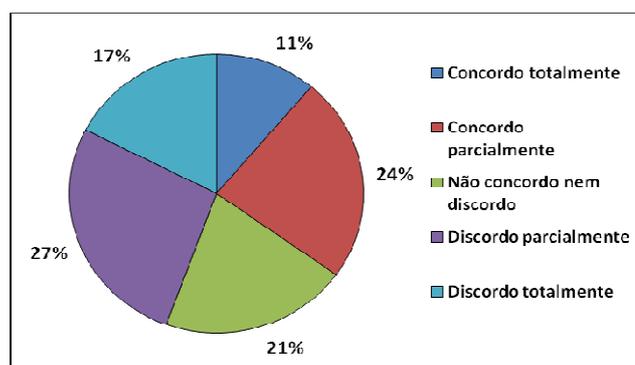


Gráfico 15 - Atenção no futuro

Em relação ao fator “auto-seleção”, 22% discordam totalmente e 30% discordam parcialmente que a empresa incentiva os próprios intraempreendedores a se automearem para conduzir as inovações, enquanto que só 2% concordam totalmente com a afirmativa, conforme Gráfico 16. Mais da metade dos funcionários consideram que as equipes intraempreendedoras não são formadas por voluntários, e sim por pessoas nomeadas. Como já mencionado, para

tornar uma idéia em realidade rentável, são necessárias a paixão, o entusiasmo e a dedicação por parte dos intraempreendedores (URIARTE, 2000, apud MOREIRA, 2009).

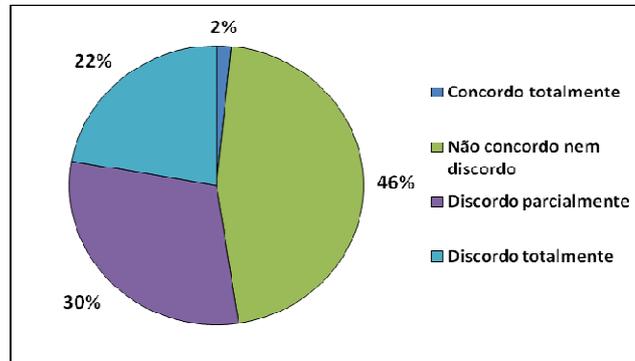


Gráfico 16 - Auto-seleção

Ocorre muito, quando um projeto é bem-sucedido, de as empresas o tirarem de quem gerou o sucesso e o transferirem a “gerentes profissionais”. Nesse sentido, 25% discordam totalmente e 19% discordam parcialmente que a empresa provê maneiras dos intraempreendedores permanecerem com seus empreendimentos, enquanto que apenas 2% concordam totalmente e 13% concordam parcialmente, conforme Gráfico 17. À medida que a equipe intraempreendedora comete erros nas fases iniciais de inovação, o maior valor gerado é a aprendizagem (PINCHOT III; PELLMAN, 2004). A discordância de 44% dos funcionários demonstra que grande parte da aprendizagem gerada nas tentativas de inovação dentro da empresa é perdida quando ocorre a transferência de tarefas.

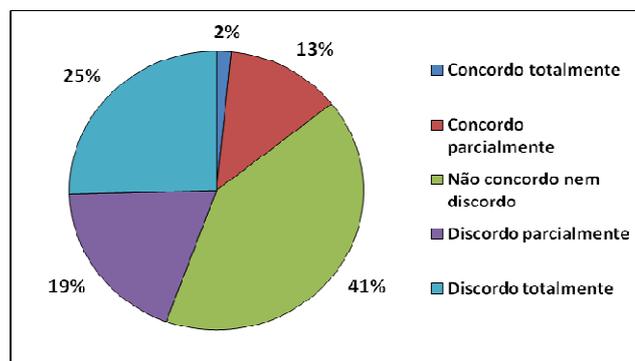


Gráfico 17 – Nenhuma transferência de tarefas

Quanto ao fator “sem fronteiras”, 22% discordam totalmente e 21% discordam parcialmente que, em geral, as pessoas na empresa estão mais preocupadas com as novas idéias do que com a defesa de seus territórios, enquanto

que apenas 11% concordam parcialmente, conforme Gráfico 18. As inovações quase sempre rompem barreiras na empresa, e a disposição das pessoas em ajudar e apoiar as iniciativas de pessoas de outras áreas é muito importante para que o intraempreendedorismo aconteça plenamente, afirmação corroborada por Dornelas (2003), que apresenta a integração entre os diferentes setores da organização como um dos aspectos que incentivam o comportamento empreendedor dos funcionários. 44% consideram não haver, na empresa, a integração necessária ao processo intraempreendedor.

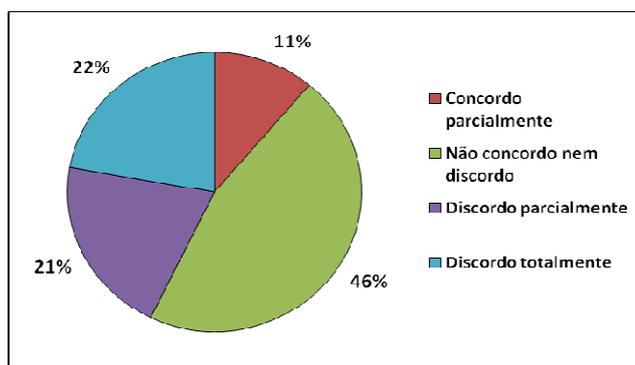


Gráfico 18 – Sem fronteiras

Ainda evidenciando a necessidade de integração entre as diversas áreas, a próxima questão envolve o fator “comunidade organizacional forte”: 21% discordam totalmente e 44% discordam parcialmente que as pessoas pensam no bem de todas e não apenas na própria área, enquanto que apenas 8% concordam parcialmente, conforme Gráfico 19. Observa-se, então, que 65% dos funcionários não acham que eles próprios fazem parte de uma comunidade forte e receptiva a novas idéias.

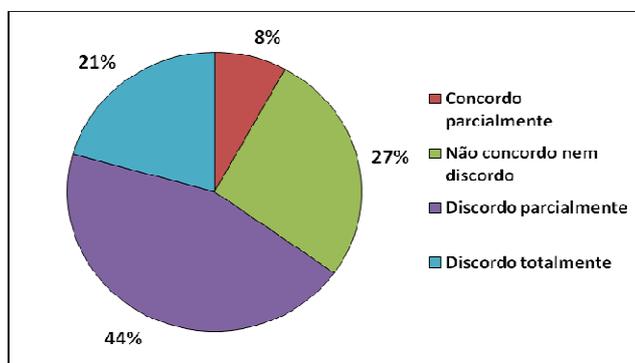


Gráfico 19 – Comunidade organizacional forte

A empresa possui foco orientado para identificar como melhor atender às necessidades dos clientes. 17% concordam totalmente e 25% concordam

parcialmente com essa afirmativa, enquanto que 21% discordam parcialmente e 5% discordam totalmente, conforme Gráfico 20. A avaliação positiva de 42% dos funcionários demonstra que a empresa busca ter uma relação de intimidade com os clientes e consumidores finais, característica apresentada por Bom Angelo (2003) como necessária para uma organização ser capaz de estimular o espírito empreendedor de seus funcionários.

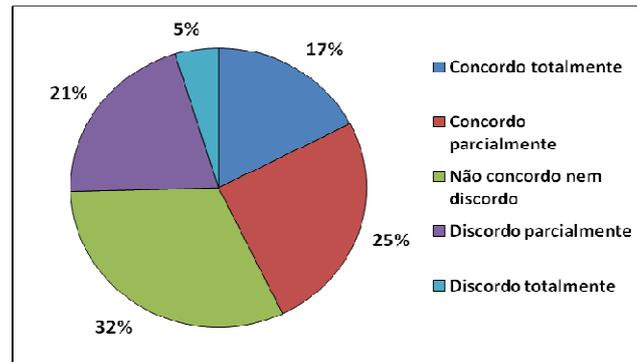


Gráfico 20 – Foco nos clientes

Em relação ao fator “opções de fornecimento”, 29% discordam totalmente e 25% discordam parcialmente que os intraempreendedores da empresa não enfrentam monopólios internos, enquanto que apenas 14% concordam parcialmente, conforme Gráfico 21. A impossibilidade de buscar fornecimento de recursos básicos e serviços em mais de um lugar na organização ou de um fornecedor externo, como ocorre na empresa e demonstrado pela opinião de 54% dos funcionários, pode gerar ineficiência e falta de serviços de alta qualidade e acabar frustrando inovações (PINCHOT III; PELLMAN, 2004).

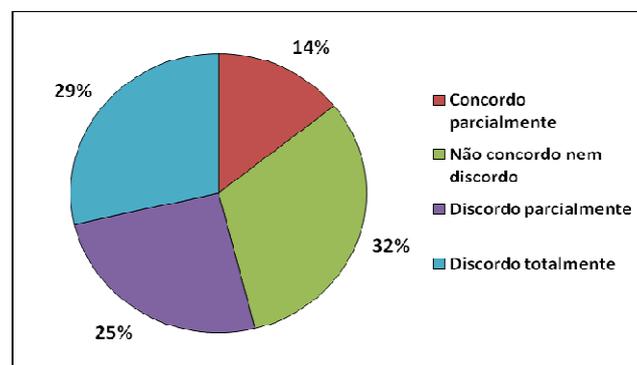


Gráfico 21 – Opções de fornecimento

Perguntados se a medição de inovação e desempenho na empresa mais incentiva do que desencoraja as iniciativas intraempreendedoras, 13% discordam totalmente e 25% discordam parcialmente, enquanto que 21% dos

funcionários concordam parcialmente, conforme Gráfico 22. A discordância de 38% revela que boa parte dos funcionários considera que os sistemas de medição vigentes na empresa desencorajam inovações que demoram a apresentar seus resultados.

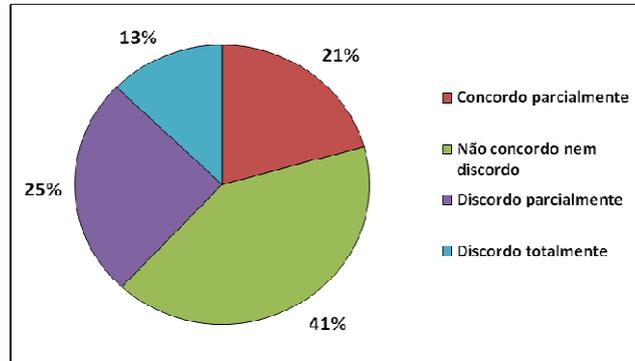


Gráfico 22 - Medição da inovação

No fator “transparência e verdade”, 22% discordam totalmente e 41% discordam parcialmente que as informações fluem livremente na empresa, de forma horizontal e vertical, enquanto que 2% concordam totalmente e 21% concordam parcialmente, conforme Gráfico 23. Os 63% que discordam demonstram que as informações não são acessíveis a todas as pessoas que delas precisam para executar o trabalho e tomar decisões.

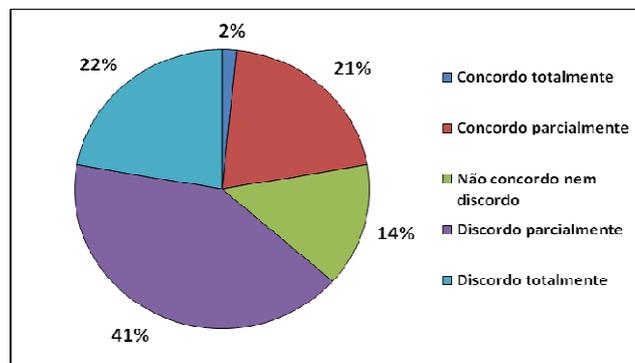


Gráfico 23 - Transparência e verdade

Quanto ao fator “bom tratamento pessoal”, 13% discordam totalmente e 27% discordam parcialmente que as decisões tomadas pela alta administração tendem a considerar o desejo e necessidades dos funcionários, enquanto que 8% concordam totalmente e 19% concordam parcialmente, conforme Gráfico 24. Pessoas correm mais riscos quando se sentem seguras (PINCHOT III; PELLMAN, 2004). As pessoas que não são tratadas bem na empresa na qual trabalham procuram locais seguros para se esconder, e não oportunidades para

inovar. O resultado revela que 40% dos funcionários acham que o tratamento dispensado pela empresa para o corpo funcional não é o mais adequado.

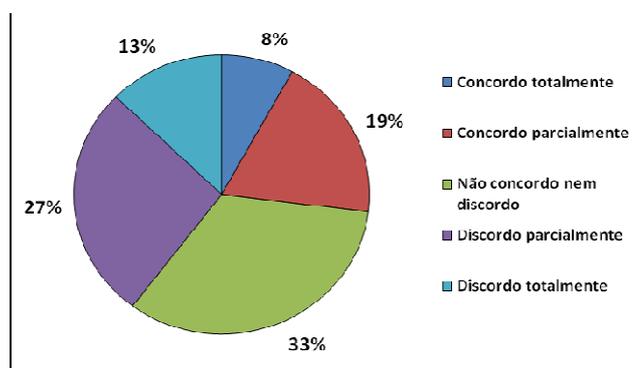


Gráfico 24 - Bom tratamento pessoal

O aspecto social, ambiental e ético também é considerado um fator de sucesso ao desenvolvimento do intraempreendedorismo, na medida em que confere as pessoas um sentimento de trabalhar por algo maior, não apenas por dinheiro ou recompensas físicas. Considerando tal afirmativa, 14% discordam totalmente e 25% discordam parcialmente que a empresa possui forte senso de responsabilidade social, ambiental e ética, enquanto que 8% concordam totalmente e 21% concordam parcialmente, conforme Gráfico 25. Segundo Pinchot III e Pellman (2004), quando pessoas muito talentosas se encontram em empresas com responsabilidade duvidosa, a tendência é que sintam que estão realizando um trabalho sem alma e, dessa forma, não se tornem intraempreendedores e nem façam grandes contribuições às suas empresas.

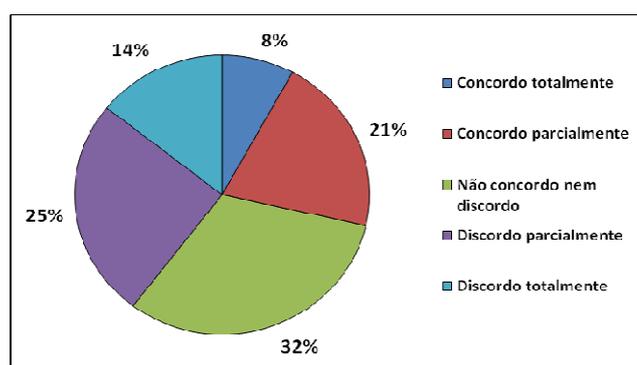


Gráfico 25 - Responsabilidade social, ambiental e ética

Muitas empresas só valorizam as inovações que projetem alcançar retornos bastante elevados. Por surgirem de oportunidades raras, fixá-las como metas pode resultar em fracasso com custo elevado. Em relação ao exposto, 8% concordam totalmente e 17% concordam parcialmente que a empresa prefere

investir em iniciativas que envolvam um retorno menor, porém risco menor, a investir naquelas que envolvam retorno maior, porém com risco também maior, enquanto que 8% discordam totalmente e 13% discordam parcialmente, conforme Gráfico 26. O resultado de 25% de concordância mostra que a maioria relativa acha que a empresa está direcionada para buscar uma maior quantidade de inovações incrementais, em detrimento de retornos financeiros altamente surpreendentes. Esse direcionamento ajuda a incentivar uma maior participação e iniciativas dos funcionários.

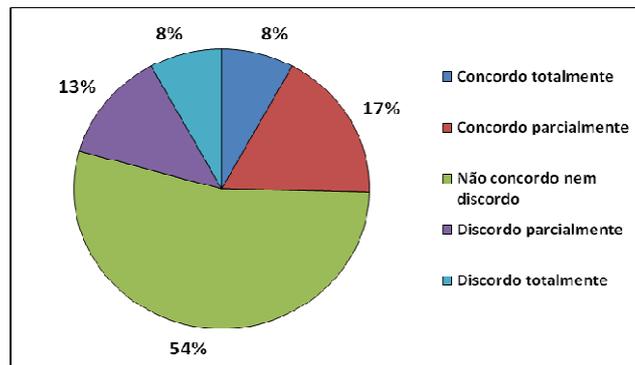


Gráfico 26 - Fim da filosofia do grande sucesso

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para que uma organização desenvolva o intraempreendedorismo, é necessário que ele esteja entre suas prioridades e seja considerado na tomada das decisões estratégicas e gerenciais. A organização deve administrar um conjunto de fatores para permitir o desenvolvimento deste processo, caracterizado pela participação direta e aproveitamento do talento empreendedor de seus funcionários, na busca de inovações e novas oportunidades de negócios (PINCHOT III; PELLMAN; 2004).

O mercado de cartão de crédito cresce rapidamente no país, a uma taxa média de quase 20% (ABECS, 2010), e as empresas que apresentam novas soluções para os clientes conseguem aproveitar as oportunidades latentes desse mercado. Dessa forma, uma constante modernização e um número maior de inovações são exigidos para um aprimoramento cada vez maior no oferecimento de produtos e serviços. O intraempreendedorismo oferece uma maneira saudável de atender a esses desafios empresariais.

Foi feito um estudo na empresa Cartão BRB S/A, visando observar como o intraempreendedorismo ocorre na organização, através da percepção dos seus funcionários. O estudo, de caráter censitário, consistiu basicamente em uma pesquisa descritiva, visando a aplicação prática, com uma abordagem do tipo quantitativa. A pesquisa compreendeu a aplicação de questionário fechado, elaborado a partir dos 19 fatores de inovação e iniciativas intraempreendedoras apresentados por Pinchot III e Pellman (2004).

O estudo bibliográfico possibilitou analisar diferentes conceitos sobre o tema abordado, trazendo o embasamento teórico necessário à análise das informações coletadas.

O trabalho evidenciou a percepção amplamente negativa dos funcionários da empresa em relação à grande maioria dos fatores de inovação e iniciativas intraempreendedoras estudados. A análise das questões permitiu concluir que, de forma geral, a organização não provê maneiras de incentivar a participação dos funcionários na busca de inovações. O intraempreendedorismo se expressa de forma tímida e as ações estratégicas e gerenciais pouco incentivam iniciativas intraempreendedoras.

Questões como “tolerância a riscos, erros e falhas”, “apoio a intraempreendedores”, “equipes multifuncionais dotadas de *empowerment*”, “tomada de decisão pelos executores”, “nenhuma transferência de tarefas”, “transparência e verdade”, dentre outras, revelaram a discordância da maior parte dos funcionários em relação a como a empresa as trata. O fato vai de encontro à literatura, que afirma que, para uma organização inovar plenamente, necessita criar uma estrutura que permita às pessoas colocarem em prática sua capacidade empreendedora.

Entretanto, as questões “transmissão da visão e do objetivo estratégico”, “gerentes que patrocinam a inovação”, “foco nos clientes” e “fim da filosofia do grande sucesso” obtiveram um resultado positivo, demonstrando o potencial que a empresa possui de reverter o quadro insatisfatório e criar mecanismos para desenvolver o intraempreendedorismo e incentivar uma maior participação dos funcionários.

Sugere-se que a organização identifique e implemente ações para lidar com as questões desfavoráveis identificadas no estudo realizado, bem como trabalhe para melhorar aquelas favoráveis, a fim de atender novas oportunidades e criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras.

O trabalho encontrou limitações de amostra, na medida em que não houve participação de todos os funcionários da empresa, como se pretendia inicialmente. A falta de participação se deu principalmente no corpo da alta gestão, devido a conflito de agenda e tempo já destinado para outros compromissos.

Como recomendações para trabalhos futuros, o estudo pode ser aplicado em organizações que atuem em outros ramos de atividade, onde a inovação também é um imperativo para a permanência no mercado, e que desejem acelerar o processo inovativo através da participação dos seus funcionários.

Finalmente, o trabalho realizado conseguiu atingir os objetivos propostos, indo além de uma pesquisa acadêmica e trazendo resultados práticos aos administradores da empresa estudada, ao passo que possibilitará um aprimoramento da eficácia organizacional na busca por inovações e novas oportunidades de negócios.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇOS – ABECS. **Resumo de indicadores - 2008/2009 (Dezembro)**. 2010. Disponível em: < http://www.abecs.org.br/novo_site/monitor_abecs.html>. Acesso em 14/8/2010.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. 9 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 1 ed. – Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 9 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. 8 ed. – São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERREIRA, Paulo Gitirana Gomes; MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema. In: Encontro da ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais ...** Atibaia, 2003.

FILION, Louis Jacques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: Seminário a Universidade Formando Empreendedores, 1991, Montreal. **[Trabalhos apresentados]**. Montreal: Escola de Altos Estudos Comerciais (H.E.C.), 1991. Disponível em: < <http://inf.unisul.br/~ingo/emoreendedorismo.pdf>>. Acesso em 15/6/2010.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; MOSCAROLA, Jean. **Análise de dados quantitativos e qualitativos**: casos aplicados. 1 ed. – Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Erbene Guimarães. O intra-empendedorismo como competência organizacional. **Revista de Administração e Contabilidade Faculdade 7 de Setembro – ReAC 7**. [2009?]. Disponível em: <http://www.fa7.edu.br/rea7/iniciacao_cientifica/iniciacao2.php>. Acesso em 21/6/2010.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. 1 ed. – São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT III, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

VIDAL, Francisco Antônio Barbosa; FILHO, Joselias Lopes dos Santos. Comportamento Empreendedor do Gerente-Proprietário Influenciando na Vantagem Competitiva de uma Empresa Varejista de Médio Porte. In: Encontro da ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais ...** Atibaia, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de Intraempreendedorismo

Brasília, julho de 2010.

Prezado funcionário,

Solicito a gentileza de responder o questionário abaixo, de forma a contribuir para uma pesquisa acadêmica sobre o tema Intraempreendedorismo.

Conto com a sua colaboração.

O intraempreendedor é aquele profissional que “a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade”. (Luis Ricardo Uriarte)

Marque um “x” em apenas uma das opções, de acordo com o nível de concordância com as afirmativas abaixo:

a) concordo totalmente; b) concordo parcialmente; c) não concordo nem discordo;
d) discordo parcialmente; e) discordo totalmente

1. A visão e as estratégias da empresa estão claras e ajudam a direcionar esforços.

a) () b) () c) () d) () e) ()

2. A empresa apresenta um sistema que encoraja a tomada de riscos e tolera os erros decorrentes de tentativas e esforços de inovação.

a) () b) () c) () d) () e) ()

3. A empresa apóia as iniciativas dos empregados visionários, que propõem inovações e se comportam como empreendedores.

a) () b) () c) () d) () e) ()

4. A empresa apresenta uma grande quantidade de gerentes que apóiam, supervisionam, protegem e descobrem recursos para iniciativas intraempreendedoras.

a) () b) () c) () d) () e) ()

5. A empresa forma com facilidade equipes autônomas e funcionalmente completas (com componentes de várias áreas).

a) () b) () c) () d) () e) ()

6. Na empresa, é permitido que as pessoas façam o trabalho à sua própria maneira, ou seja, a decisão é tomada pelo executor da tarefa.

a) () b) () c) () d) () e) ()

7. É concedido às pessoas liberdade para usar parte do tempo para investigar novas idéias, sem solicitar permissão.

a) () b) () c) () d) () e) ()

8. A empresa incentiva um comportamento orientado para o futuro e o alcance de sua visão.

a) () b) () c) () d) () e) ()

9. A empresa incentiva os próprios intraempreendedores a se automearem para conduzir as inovações, isto é, não é ela que os nomeia para tal.

a) () b) () c) () d) () e) ()

10. A empresa provê maneiras dos intraempreendedores permanecerem com seus empreendimentos, isto é, quando um projeto é bem-sucedido, ela não o tira de quem gerou o sucesso nem o transfere a “gerentes profissionais”.

a) () b) () c) () d) () e) ()

11. Em geral, as pessoas na empresa estão mais preocupadas com as novas idéias do que com a defesa de seus territórios, ou seja, dispõem-se a ajudar e apoiar as iniciativas intraempreendedoras de pessoas de outras áreas.

a) () b) () c) () d) () e) ()

12. A empresa possui uma comunidade organizacional forte, isto é, as pessoas pensam no bem de todas e não apenas na própria área.

a) () b) () c) () d) () e) ()

13. A empresa possui foco orientado para identificar como melhor atender às necessidades dos clientes.

a) () b) () c) () d) () e) ()

14. Os intraempreendedores de sua empresa não enfrentam monopólios internos, ou seja, são livres para utilizar os recursos de fornecedores externos.

a) () b) () c) () d) () e) ()

15. A medição de inovação e desempenho na empresa mais incentiva do que desencoraja as iniciativas intraempreendedoras.

a) () b) () c) () d) () e) ()

16. As informações fluem livremente na empresa, de forma horizontal e vertical, e são acessíveis a todas as pessoas que delas precisam para executar o trabalho e tomar decisões.

a) () b) () c) () d) () e) ()

17. As decisões tomadas pela alta administração tendem a considerar o desejo e necessidades dos funcionários.

a) () b) () c) () d) () e) ()

18. A empresa possui um forte senso de responsabilidade social, ambiental e ética.

a) () b) () c) () d) () e) ()

19. A empresa prefere investir em iniciativas que envolvam um retorno menor, porém risco menor, a investir naquelas que envolvam retorno maior, porém com risco também maior.

a) () b) () c) () d) () e) ()

Caracterização dos participantes

1. Nível de escolaridade:

() Fundamental () Médio () Superior

2. Sexo:

() Masculino () Feminino

3. Idade:

() 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos () 46 a 55 anos
() 56 a 65 anos () acima de 65 anos

4. Há quanto tempo trabalha na empresa?

() menos de um ano () 1 a 5 anos () mais de 5 anos

5. Ocupa ou já ocupou cargo de chefia na empresa?

() Sim () Não

6. Já teve empresa antes?

() Sim () Não

7. Se respondeu “não” no item anterior: já pensou em abrir seu próprio negócio?

() Sim () Não